

*Е. А. Иванченко, корреспондент газеты «Северский рабочий» (ОАО «Северский трубный завод», ТМК)*

## **Внутрикорпоративная информационная система как инструмент управления <sup>77</sup>**

Сейчас наступило время крупных корпораций, представляющих собой единый организм с единой политикой, затрагивающей жизнь множества людей. Суммарная численность работников в таких корпорациях, как Трубная металлургическая компания (ТМК), других металлургических или нефтяных холдингах достигает десятков тысяч человек. Вместе с семьями это примерно соответствует населению таких городов, как Полевской.

Все эти люди организованы иерархически. Любая управленческая информация, двигаясь от генерального директора компании до низового исполнителя и в обратную сторону, проходит через нескольких людей:

Генеральный директор

Заместители генерального директора и директора дирекций

Начальники управлений и отделов

Управляющие директора предприятий ТМК и директора предприятий по направлениям

Начальники управлений и отделов, главные специалисты

Начальники цехов и бюро

Начальники участков, смен, старшие мастера, мастера, рядовые специалисты

Бригадиры

Рядовые рабочие

В каждом конкретном случае передаточная цепочка может значительным образом удлиняться, разделяться и запутываться, что приводит, во-первых, к искажению изначальной идеи руководства и неправильному ее осуществлению, и, во-вторых, к отсутствию адекватной обратной связи. Кроме того, административная информация содержит,

---

<sup>77</sup> Статья подготовлена на основе доклада, сделанного автором на «Научно-практической конференции молодых специалистов ОАО «Северский трубный завод»».

как правило, лишь те сведения, которые необходимы конкретному работнику для исполнения, что вызывает у него чувство информационного голода.

Обрывки информации, просачивающиеся с верхних уровней на нижние, превращаются в нелепые слухи, побуждающие работников к не менее нелепым действиям.

Особенно это очевидно в период реорганизации и технического перевооружения компании. Низовые работники не понимают смысла и направления проводимых преобразований, видят в них все, что угодно, кроме того, что есть на самом деле, особенно в тех цехах, которых это напрямую не затрагивает. Даже специалисты среднего звена оказываются в такой ситуации.

Обязательно следует (с помощью службы безопасности) выявлять в коллективе работников, склонных к распространению нелепых слухов, и бороться с этим явлением путем конкретного адресного информирования руководителей таких работников, прочих профилактических мероприятий.

В науке и практике управления персоналом, связей с общественностью и технологий массовой коммуникации уже давно выработана концепция «внутреннего пиара», то есть информационной политики, направленной непосредственно на коллектив предприятия.

Осуществление этой политики требует следующего:

1) наличия выстроенной и внятной корпоративной политики по всем вопросам и корпоративной культуры;

2) наличия ряда внутренних информационных систем кроме прямой нисходящей административной;

3) контроля над информационной ситуацией на предприятии, то есть грамотно выстроенной обратной связи по нескольким каналам.

Первый фактор относится к общей политике компании и к ее политике в области управления персоналом, поэтому его необходимо рассматривать отдельно.

Два других фактора относятся непосредственно к информационной политике в рамках работы с персоналом.

Итак, основным и главным звеном управленческой информационной системы является прямая нисходящая административная система. По ней управленческая информация спускается от верхних уровней иерархии к нижним, а также на одном уровне и снизу вверх. Ее недостатки уже были описаны выше. Все они сводятся к главному – закрытости и ограниченности имеющего к ней доступ круга работников.

Параллельно ей существует система корпоративных СМИ и иных

информационных инструментов, на данный момент не отвечающая своему назначению в разрезе внутрикорпоративной информационной политики.

Рассмотрим весь спектр корпоративных СМИ.

#### *1. Многотиражные газеты.*

В силу унаследованности от советских времен они обладают рядом недостатков. Это способ подачи информации, давно канувший в историю в независимых СМИ, консервативность многих сотрудников с большим опытом, не желающих менять подход к формированию внутрикорпоративного и околокорпоративного информационного пространства, их невысокая квалификация. К этому можно прибавить их зачастую двойственное положение – в малых городах, таких, как Полевской, они пытаются конкурировать с независимыми местными СМИ, оставаясь под полным контролем корпорации, что вызывает крайнюю осторожность в оценках, уменьшение оперативности в подаче информации и информационного реагирования и снижение в результате читательского интереса.

#### *2. Заводские радиостудии.*

Обладают теми же недостатками, что и многотиражки, к тому же имеют меньший суммарный охват, поскольку не всем удастся слушать их передачи.

#### *3. Сайты компании и заводов.*

В данный момент эти ресурсы в основном ориентированы скорее на внешние связи, их контент составляет по большей части информация рекламно-представительского характера. Для работников компании представляют минимальный интерес, что усугубляется их нерегулярным обновлением.

К внутрикорпоративным СМИ в широком смысле слова можно приравнять также наглядную агитацию (наружную рекламу) и стенную печать (там, где такая существует). Эти субъекты коммуникативного процесса существуют в следующих видах:

1. Объекты наружной рекламы (щиты, растяжки, стенды, плакаты), содержащие имиджевую нагрузку.

2. Информационные стенды, плакаты, обновляемые табло, содержащие информацию о работе предприятия или подразделения.

3. Стенные газеты цехов.

В данный момент не существует какой-либо выраженной системной политики в отношении такого рода информационных средств. Стенные газеты цехов вообще скорее информационный инструмент профсоюза, нежели компании.

В настоящее время в ТМК внедряется единая корпоративная информационная система (КИС), позволяющая осуществлять централизованный контроль над информационными и производственными потоками, их оптимизацию и концентрацию.

При ее создании упущена цель реализации внутрикорпоративной информационной политики.

Нельзя забывать, что практически каждый второй инженерно-технический работник имеет на своем рабочем столе компьютер, подавляющее большинство из которых объединено в сети. Общекорпоративная информационная сеть постоянно растет.

Попробуем перечислить все информационные инструменты, позволяющие создать и поддерживать внутрикорпоративное информационное пространство.

1. Корпоративные СМИ

- 1.1. Многотиражки предприятий

- 1.2. Общекопоративные вкладки

- 1.3. Общекопоративные издания

- 1.4. Радиостудии и радиосети

- 1.5. Сайты в общедоступной сети и внутренние сайты в корпоративных сетях – так называемом Интранете.

2. Собрания коллективов, выступления руководителей (на собраниях либо по радио).

3. Специализированные издания, содержащие сведения о компании и предприятии («корпоративные письма»), вручаемые поступающим на работу либо переводимым из подразделения в подразделение. Они должны регулярно обновляться и переиздаваться.

4. Специализированные издания, выпускаемые по конкретному поводу, содержащие официальную точку зрения корпорации. К примеру, с началом строительства того или иного оборудования имеет смысл издать нечто вроде буклета, разъясняющего смысл и необходимость этого оборудования, организационно-штатные последствия его пуска, экономический эффект. Такие издания должны быть доведены лично до всех ИТР, а также до бригадиров.

5. Оперативные внутренние релизы, отражающие ситуацию по интересующим и затрагивающим работников вопросам, издаваемые регулярно и доводимые как минимум до мастеров. Это позволит на корню пресекать распространение нелепых слухов, которые низовые руководители зачастую не в состоянии опровергнуть, поскольку сами не владеют полной информацией. Такие релизы могут распространяться и по внутрикорпоративной электронной почте.

6. Информационные стенды и табло. Они должны размещаться в местах, через которые проходит большое количество работников завода: на проходных, автобусных остановках, возле банкоматов, на входе в здания, в столовых.

В принципе, этот список далеко не закрыт. Формы распространения информации бесчисленны, поводы для ее распространения тоже.

В отношении обратной связи предлагается пять следующих каналов:

1. Непосредственный административный, то есть те вопросы, которые задаются работниками своим непосредственным руководителям на оперативках и прочих подобных мероприятиях. Здесь же – информация от руководителей по проблемам, обсуждаемым в коллективах, об «узких местах».

2. Канал социологической службы, анализирующей настроения работников.

3. Канал службы персонала и организации труда.

4. Канал службы безопасности.

5. Канал информационной службы, то есть информация, получаемая журналистами при общении с работниками при сборе информации.

Эти каналы, сводимые воедино в службе внутренней информационной политики, позволяют вовремя удовлетворить информационный голод работников компании и дать им необходимую информацию через информационные инструменты. При этом нельзя забывать, что информация из разных источников должна дублировать друг друга, что может достигаться лишь под единым руководством и в рамках единой информационной системы.

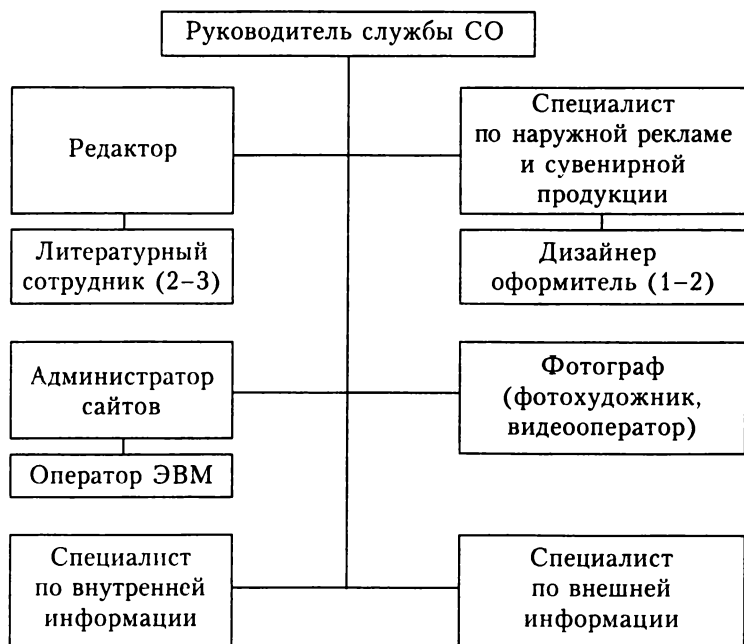
Дублирование информации в данной ситуации не означает перерасхода средств и создания параллельных структур. Оно жизненно необходимо, поскольку потребитель информации, приученный за последние годы питаться информацией из разных источников, не удовлетворится одной официальной точкой зрения. Дублирование информации – нормальный, оправданный и эффективный прием информационной политики.

При этом речь не идет о дублировании готовых материалов. Речь идет о донесении точки зрения компании через разные, мало зависящие друг от друга источники. Кроме того, необходимо дифференцировать уровни подачи информации через информационные инструменты для широких масс работников и для более узкого круга подготовленных к анализу. То есть необходимо в ряде случаев отходить от общих фраз о качестве, конкурентоспособности, новых технологиях в пользу

конкретики: что именно даст то или иное техническое или организационное изменение.

Служба внутренней информационной политики может существовать как подразделение службы связей с общественностью, так и на правах подразделения службы персонала. Однако представляется более целесообразным объединить все информационные потоки в службе связей с общественностью, выделив «внутренний пиар» в отдельное направление СО, курируемое отдельным специалистом как на уровне компании, так и на уровне завода.

Итак, структура пресс-службы завода для реализации в том числе и целей внутреннего пиара» должна будет выглядеть следующим образом:



Такая структура и численность позволит решать все задачи, которые на данный момент ставит перед пресс-службой руководство как компании, так и завода.

*Август 2005 г.*